

神奈川県試験研究機関
機関評価報告書

(概要版)

平成20年度

神奈川県試験研究機関
機関評価委員会

I 機関評価の実施

1 機関評価の背景

○神奈川県科学技術政策と県試験研究機関

- ・神奈川県試験研究機関再編整備計画（平成2年3月）：「試験場から研究所へ」という基本的な視点のもとに、15機関の試験場を9機関の研究所へと組織再編した。
- ・県試験研究機関（以下「県試」という。）の機関評価の実施（平成13・14年度）：県試の「活性化」と「効率化」に向け、機関評価委員会を県試ごとに設置し、平成13年度に4機関、平成14年度に5機関の機関評価を実施。各県試で主に業務改善等に関する提言への対応を着実に進め、県試の共通的・横断的事項に関する提言（外部資金の受入、多様な雇用制度の活用、知的財産に関する取組体制の整備、アウトリーチ活動や産学公連携活動の活発化等）への対応は企画部（現政策部）を中心に取り組み、一定の成果を上げた。

○社会状況の変化

- ・社会全体の状況の変化：経済のグローバル化と産業構造の転換、安全・安心に対する意識の高まり、環境問題の新たな展開と県民の意識の高まり、少子化・高齢化の進展や国際化・情報化 など
- ・科学技術を取り巻く状況の変化：科学技術の高度化と活用への期待の高まり、科学技術に対する理解促進の必要性、大学・企業・国の研究機関等の活動の変化 など
- ・県を取り巻く状況の変化：地方分権の進展、行政システム改革の取組

2 機関評価の趣旨

○機関評価の必要性

科学技術政策の目的に見合った機能を有し、その機能を十分に発揮しうる積極的な活動が今後も期待できるか、また、機能・活動を支える運営や組織マネジメントが適切になされているか、の観点から実施した。

○今後の県試に求められる方向性

社会状況の変化を踏まえ、今後の県試に求められる6つの方向性を設定し審議を行った。

- ・状況の変化への機敏な対応、機動的・弾力的な運営（的確・迅速なニーズ把握、研究課題化）
- ・「フルセット型」の発想の検証（各県試の機能・分野の重点化、県試全体の「選択と集中」）
- ・「神奈川の強み」を的確にとらえた活動の展開（知的財産の活用、「オンリーワン」の育成）
- ・多様な活動主体との連携・協働（大学等との総合的な連携、コーディネート力の強化等）
- ・県民との対話を重視した目標管理型の機関運営（説明責任の重視、アウトリーチ活動の展開）
- ・簡素・効率的な業務運営（人材・施設・設備等の有効・相互活用、コスト意識の徹底）

3 機関評価の方法

○機関評価の基本方針

次に掲げることを中心とした基本方針として、機関評価を行った。

- ・社会環境の変化等を踏まえた「県試」の設置目的等の点検・検証

- ・「県試」が果たすべき「機能面」の評価及びその機能を支える「組織面」の評価
- ・それぞれの「県試」の特性を踏まえながら、横断性や定量化等も考慮した評価

○機関評価の手順

県試に関する自己（内部）評価を実施し、その結果を踏まえて有識者（外部）評価を行った。

- ・自己（内部）評価：県試及び関係課による評価、科学技術・大学連携室による総合的な点検
- ・有識者（外部）評価：組織・財務、研究マネジメント、科学技術等に精通した有識者からなる「機関評価委員会」により、全県試を対象に評価を行った。

※平成21年3月末現在

| 氏名 | 所属・職 |
|-------|------------------------------|
| 大塚 敬 | 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 主任研究員 |
| 桐明 幸弘 | (株) インテグリティサポート 代表取締役 |
| 熊谷日登美 | 日本大学生物資源科学部農芸化学科食品化学研究室 准教授 |
| 渋谷 直人 | 明治大学農学部生命科学科 教授 |
| 田淵 雪子 | (株) 三菱総合研究所 主席研究員 |
| 中澤 裕之 | 星薬科大学薬品分析化学教室 教授 ※平成20年12月退任 |
| 中杉 修身 | 上智大学地球環境学研究科 教授 |
| 松井 好 | (社)科学技術と経済の会 顧問 |

○機関評価の項目

県試ごとに次の内容を評価するとともに、共通的・横断的な視点で県試全体に関する事項について審議を行った。

- ・設置目的の検証：現在の設置目的を、「県の機関としての活動意義」「社会状況の変化への対応」「政策等への適合性」という視点から検証
- ・基本的機能に関する評価：「県試」の基本的機能を、「調査・研究機能」「試験・検査・計測（観測）機能」「技術支援（相談・助言）・技術移転（成果普及）機能」「情報発信・人材育成機能」の4つに分類し、それぞれの機能について評価
- ・機関のあり方及び運営に関する評価：「県試」の機能を支える「組織・体制」「活動」「運営」という3つの側面について評価

4 機関評価委員会の開催状況

平成20年7月から、次のとおり機関評価委員会を開催し、平成21年3月に機関評価報告書（評価結果と提言）を取りまとめた。

| | |
|------------|--|
| 平成20年7月 | (第1、2回) 各県試の概要説明等 |
| 8月 | (審議に先立ち各県試施設を視察) |
| 9月～10月 | (第3～11回) 各県試・所管課の自己評価報告結果説明に基づき質疑を実施し、「設置目的の検証」を中心に審議 |
| 10月 | (各委員の意見確認) |
| 11月～12月 | (第12～15回) 県試全体に関する事項を審議 各県試・所管課に対し質疑を実施し、基本的機能と組織のあり方及び運営を中心に審議 |
| 平成21年1月～3月 | (第16～19回) 評価結果及び機関評価報告書に関する審議 |

Ⅱ—7 衛生研究所の評価結果

1 委員会の意見（課題認識）

設置目的及びそれに強く関連する事項についての委員会の意見（課題認識）は、以下のとおりである。

- 当所の活動は、県民の生命・健康の確保を目的とする活動であり、県が公的機関として果たすべき責務を負っている。これらの活動は、全国的な枠組みに基づき県として取り組むものと、国や広域で連携して取り組むものがある。こうした位置づけの中で、当所が実施する調査・研究の意義や必要性を明確化する必要がある。
- 地域内で果たすべき基本的な試験・検査機能に限れば、保健所設置市（横浜市、川崎市、横須賀市、相模原市、藤沢市）が増えたため、対象区域は縮小しており、対象となる県民は全県民の900万人弱のうち200万人強となっている。そうした中で、各市の機関とは、緊急時の試験・検査機能等の連携は進められているが、今後は、平時の業務に関する役割分担・連携を図るとともに、調査・研究などを含む全体の機能における役割分担も検討することが必要である。
- 保健衛生の分野における当所の県民への貢献は、保健所や関係課の取組を通じて果たすことが主であるが、開かれた研究所として成果の還元などを通じて、説明責任を果たすことも必要である。こうしたことから、当所の各種活動の推進にあたっては、適切な役割分担の中でバランスの取れた取組を行うことが必要である。
- 当所が果たすべき重要な役割は試験・検査機能であり、調査・研究機能はその試験・検査機能を支える役割を果たしているものと位置づけられる。また、それぞれの機能を果たすための体制は、基本的な試験・検査は技術職員が担い、高度な試験・検査や調査・研究は研究職員が担っているという特徴がある。これらの特徴を踏まえて、両者の関連性を視野に入れ、それらを担う人材の育成方法等について十分な検討を行う必要がある。

2 評価結果

基本的機能と機関のあり方及び運営に関する委員会の評価結果（現状の評価と今後の課題）は、以下のとおりである。

○調査・研究機能

- ・現状の評価：試験・検査機能との関連性を重視し、行政として対応すべき研究課題に取り組んでいるほか、一定の論文実績もあり、概ね良好である。
- ・今後の課題：長期的な視点に立った研究の割合の増加や、各研究職員が将来のニーズを見つけ出して行う調査・研究活動の充実、所内横断的プロジェクトを支援する独自の財源確保が望まれる。

○試験・検査・計測（観測）機能

- ・現状の評価：法令に基づく行政検査と住民等の依頼による一般依頼試験を着実に実施しており、検査体制の一元化による効率化や受け皿を考慮したアウトソーシングなども進められ、概ね良好である。
- ・今後の課題：保健所設置市との一層の連携強化などが必要である。

○技術支援（相談・助言）、技術移転（成果普及）機能

- ・現状の評価：庁内関係課・保健所や保健所設置市、医療機関等への技術支援に積極的に取り組んでおり、概ね良好である。

- ・今後の課題：増大する業務に対しアウトソーシングを検討する際には、引き続き受入先への能動的な技術支援・技術移転等を図ることが必要である。

○情報発信・人材育成機能

- ・現状の評価：県民の生命・健康を守る上で重要かつ関心の高い問題を多く取り扱っており、蓄積した情報・ノウハウを生かした情報発信や人材育成を活発に行うなど、概ね良好である。
- ・今後の課題：県内保健所設置市や県保健所などの関係機関と協力して、より効果的・効率的な取組に努めることが必要である。

○組織・体制面

- ・現状の評価：職員の年齢構成の偏りが顕著（平成20年4月現在で、50代が40%程度など）であり、中・長期的な業務方針にそって必要な専門性を有する人材の確保・育成に関する取組は、必ずしも十分ではない。
- ・今後の課題：研究課題の遂行において柔軟性や効率性を促進する仕組みの構築、研究職員と技術職員のそれぞれに必要な専門性を有する人材の確保・育成方策等を検討することが必要である。

○活動面

- ・現状の評価：機関全体計画が策定されており、調査・研究課題に関する評価の仕組みも機能するなど、概ね良好である。
- ・今後の課題：計画の進行管理の充実、他機関との連携の強化、保健所などの行政現場からのニーズ把握と広い視野からのニーズ把握の充実が望まれる。

○運営面

- ・現状の評価：機関運営に対する外部意見への対応や外部資金の活用については一定の取組がなされているが、平時における保健所設置市との連携などに関する取組は必ずしも十分ではない。
- ・今後の課題：保健所設置市との平時の業務に関する役割分担と連携の充実、さらには、人員・試験設備等の相互活用などに努めることが必要である。あわせて、自己評価報告書に記載されている公共のインフラ機能を活用しあう仕組みづくりの検討も必要である。

3 提言

上記1と2を踏まえた委員会の提言は、以下のとおりである。

- 当所が行うべき調査・研究領域の中で、取り組むべき課題の優先度や研究の成果の活用方策について検討すること。
- 保健所設置市（5市）の機関と、試験・検査等に関する平時での具体的業務の役割分担・連携について検討するとともに、調査・研究などを含む全体の機能における役割分担を検討すること。
- 当所の活動成果を県民に還元していくことについては、関係機関との適切な役割分担を念頭において、当所が果たすべき取組を選択と集中の観点から精査し、効果的・効率的な方策を検討すること。
- 試験・検査機能と調査・研究機能の関連性を考慮し、各機能を担う人材の配置及び育成方法について十分な検討を行い、その結果を今後の機関運営に繋げていくこと。

Ⅲ 県試全体の課題の整理と提言

「（１）今後の県試に求められる６つの方向性（※）との適合性」と「（２）県試の活動を支える庁内の環境整備」の観点から、次のとおり整理した。

※６つの方向性は、神奈川県試験研究機関の機関評価指針（平成19年12月策定）で定めたもの
また、「県試全体の課題の整理」を踏まえ、提言は枠内のとおりである。

1 今後の県試に求められる６つの方向性との適合性

（１）状況の変化への機敏な対応、機動的・弾力的な運営

① 顕在化ニーズへの着実な対応と将来的な潜在的ニーズを推測した活動のバランスを持った機関運営

県試の活動では、行政や県民からの顕在化するニーズに対して科学的見地から迅速かつ柔軟に対応し、活動成果を県の政策等との関係を重視しながら県民への貢献に繋げることが必要である。

一方、将来的に推測される潜在的ニーズを捉え、研究を推進することも必要である。

なお、研究成果は、専門家からの学術的な評価を積極的に受けるとともに、学会発表・論文・特許化等や、その他多様な発信方法により、個別の事案の解決にとどめず、社会に広げていくことが大切である。

② 機関運営に寄与する研究活動の推進と適切な研究評価の実施

県試の研究活動の成果を効果的・効率的な事業実施に役立てることや、事業実施などを通じて把握したニーズを研究活動にフィードバックするなど、両者の連携を図りながら機関運営に寄与することが重要である。

また、県試の研究活動の推進にあたっては、一定期間ごとに評価を受けるシステムを適切に運用するとともに、評価にあたっては、外部の専門的な見地から意見を聞くプロセスなどを充実することが必要である。

なお、研究については、一定期間の目標を立てるとともに、中止する場合の与件をあらかじめ定めることが必要である。その上で、一旦中止しても保留という考え方で研究をストックし、状況の変化により必要が生じた場合には再開できるような制度を備えておくことも必要である。

【現状への対応と将来を見据えた県試の機関運営の実現】

県試では、状況の変化への対応として、顕在化するニーズへの着実な対応と、将来的な潜在的ニーズを推測した活動を、機関運営として明確化するとともに、それぞれの活動成果を適切に評価し効果的な発信に努めること。

（２）「フルセット型」の発想の検証

① 「県試の強み」の明確化と適切な運営規模・体制の検証

「県試の強み」となるものを機関運営において明確化し、今後の活動の推進にあたっては、優先度を定めて、それに伴う人員・予算等を措置することが必要である。

また、環境の変化に対応した機能に見合った、より効果的・効率的な組織のあり方について、常に検証を行うことが必要である。

②横断的分野への取組体制の構築

環境や食などの横断的分野では、各県試で個別に行っている取組に加えて、県試間及び部局間の効果的な連携を推進する体制を明確化することが必要である。

また、各県試間での共同研究等を、より効果的に推進し成果を取りまとめるためには、県試間での各研究職員の活動の位置づけをお互いに明確化するため、例えば県試間で研究職員の交流や兼務を可能とするような新たな仕組みを検討することも必要である。

【フルセット型の発想の見直し及び選択と集中の明確化】

「各県試の強み」を明確化し、優先度を定めて、それに伴う人員・予算等の措置を図るとともに、横断的な課題に対しては、県試間連携・部局間連携を効果的に推進する体制や仕組みを構築すること。また、環境の変化に対応した機能に見合った、より効果的・効率的な組織の運営規模・体制の検証等を行うこと。

(3) 「神奈川の強み」を的確に捉えた活動の展開

①「神奈川の強み」を踏まえた県試の活動の推進

県試は、先導的な施策展開に寄与するため、全国第2位の人口を抱えるとともに、首都圏において多様な自然があり、研究機関や高い技術力を持つ企業が集積するといった「神奈川の強み」を踏まえた活動を推進することが必要である。

②県試の多様な知的財産の活用促進に関する取組の強化

特許権等を活用するための取組を引き続き進めるとともに、科学的知見やデータ及びノウハウなどの知的財産についても、県民から見えるようにし、その価値を高めて活用を図ることが必要である。

【先導的な施策の展開に寄与する県試の活動の推進】

県試の活動は、「神奈川の強み」を踏まえて先導的な施策の展開に寄与することを目指して展開すること。その際は、特に、県試の活動により生まれる知的財産に着目し、その活用を図ること。

(4) 多様な活動主体との連携・協働

①多様な活動主体との組織的な連携・交流の推進

県試には、科学技術の成果を社会に繋げていく役割が期待されており、多様な活動主体との連携・協働を進めていくことが求められている。

特に、県試にとって、大学や国の研究機関などは幅広い分野でパートナーとなることが期待でき、そのための連携・交流は、組織的な仕組みとして整備していくことが必要である。

②コーディネート機能の充実・強化

県試は、多様な活動主体との連携・協働を進める際に重要となるコーディネート機能を、組織的に位置づけ、充実・強化することが必要である。併せてコーディネート機能を担う人材の育成に取り組むことが必要である。

【多様な活動主体との連携・協働とコーディネート機能の充実・強化】

多様な活動主体と連携・協働する取組を積極的に進めるとともに、コーディネート機能を組織的に位置づけ、その担い手となる人材の育成に努めるなど、コーディネート機能の充実・強化を図ること。

(5) 県民との対話を重視した目標管理型の機関運営

①県試の活動に関する県民への説明や対話の重視

県試は、実行性のある機関全体計画とその推進に必要な人員・予算・設備等に関する計画等を作成し、当該計画の達成度等について、県民へ説明することに努める必要がある。また、機関運営に関して県民からの意見を反映することや県民からのニーズ把握の充実に努めることも必要である。

②機関運営における効果的なマネジメント体制の構築

県試は、機関の運営と各職員の活動が適切に把握できる業務管理方法を構築し、業務量比率などを勘案して、効果的・効率的な機関運営に努めることが必要である。

また、そのためには、マネジメント層が果たす役割が重要であり、外部からの人材登用も視野に入れることも必要である。

【機関全体計画の充実とマネジメント力の向上】

県試は、機関全体の活動に関する計画を策定し、その達成度等について、県民に向けて理解しやすい説明方法での発信に努めること。また、効果的・効率的な機関運営を実現するために必要となるマネジメントの向上に努めること。

(6) 簡素・効率的な業務運営

①公的機関の役割におけるコスト意識の徹底

県試は、試験・検査・計測（観測）機能などにおける公的機関としての役割を効果的・効率的に果たすため、強みと責務を明確化することが必要である。その上で、政令市の機関など他の活動主体との役割分担や連携及び業務のアウトソーシングなどを行い、コスト意識を徹底した業務運営に努めることが必要である。

なお、業務のアウトソーシングを進める際には、受け皿の技術レベルを担保するために、状況に応じて指導・育成を行う視点も必要である。

②外部資源を活用した効率的な業務運営

県試の活動の推進にあたっては、目的を明確化して外部資金を獲得することや外部の人材や設備の有効利用などに努めることが必要である。

【他の活動主体との役割分担を意識した効率的な業務運営】

地域で果たすべき公的役割について、県試が有する強みと責務を明確化し、他の活動主体との役割分担や具体的な業務連携などを通じて、効果的な業務運営に努めること。

2 県試の活動を支える庁内の環境整備

(1) 研究職員の使命の明確化と効果的かつ効率的な確保・育成

①研究職員の使命の明確化

県試の調査・研究機能は、試験・検査や技術支援など他の機能と強い関連性がある。これは、大学等とは異なる県試の特徴であり、強みでもある。県試の研究職員は、行政業務を一定程度担いながら、業務と関連する調査・研究活動を行うことを基本とするとともに、研究職員として必要な資質や実績を有することが求められる。

また、各県試の特性を踏まえて、研究職員の活動領域や必要となる資質等を明確化するとともに、中・長期的に必要な活動領域には集中投資を検討することが必要である。

【研究職員の使命の明確化と集中投資】

各県試の特性を踏まえて研究職員の活動領域を明確化・集中化するとともに、研究職員として必要となる資質等を明らかにすること。その上で、必要となる活動領域に集中投資をすること。

②研究職員の効果的かつ効率的な確保・育成

現在の県の人事制度（一般に技術職で採用し、県試に配属してから研究職員として育成するなど）だけでは、優れた研究職員を確保するには、採用リスク・育成コストなどが高い。これまでの人事制度に加えて、より効果的かつ効率的な研究職員の確保・育成の方法を導入する必要がある。

- ・優れた研究者の応募を期待するために、研究職員の募集手続きは、県試の機関運営上求めている研究職員の分野や能力を明らかにした募集方法とするなどの工夫が必要である。
- ・県試に研究職員を効果的・効率的に配属するためには、専門性に配慮した選考採用や多様な雇用形態を活用して常勤職員に採用するなどの方法を導入することも必要である。
- ・研究職員の資質の維持・向上を図るためには、学会に参加すること、論文発表等を通じて外部評価を受けること、大学等への派遣・交流等を検討することなどが必要である。
- ・研究職員の人事異動は、研究者としての成果を求めるのであれば、「本籍」は研究現場に置き、今後の研究活動に有意義と整理できる範囲内で、一定期間を他職場に配属させることが大切である。
- ・研究職員を指導するマネジメント人材は、県試内部に一定程度措置しつつも、外部の活用も含めて充実することが必要である。

【研究職員の効果的かつ効率的な確保・育成】

研究職員を効果的かつ効率的に確保するための方策（専門性に配慮した選考採用や、多様な雇用形態を活用して常勤職員に採用するなど）を導入するとともに、外部の力も活用して、研究職員の育成システムや研究マネジメント人材を充実すること。

（２）県試の機能を支える庁内体制の充実

①県試の計画等の推進を支える部局体制の充実

県試が定める計画等を着実に推進するためには、県試と所管部局の現状の協議・調全体制では十分でなく、県試の機関長の権限や責任が明確ではない。

【県試の計画等の推進を支える部局体制の充実】

県試の所管部局において、機関全体計画・人員・予算等を含む総合的な協議・調全体制を充実し、あわせて、県試の機関長の権限の強化と責任の明確化を図ること。

②政策部の県試の総合調整機能の充実

県試の機能を支える制度や仕組みの中で、部局を超えた共通的・横断的なものについては、政策部が総合調整機能を発揮し、関係部局と連携・協力しながら県試の活動環境の整備を図ることが必要である。

【政策部の県試の総合調整機能の充実】

全庁的な環境整備という視点で、政策部における県試の総合調整機能を充実すること。